



# 從「幹部培育班」訓用合一制度與發展性訓練探討「彼得原理」的處方

「彼得原理」點出了人員在逐級陞遷的科層組織體制之下，最終都會產生不能勝任職務的情況，而此問題迄今或仍阻礙著許多組織前進與發展的腳步。本文以行政院主計總處辦理之「幹部培育班」為例，淺談組織在運用「訓用合一制度」及「發展性訓練」之概念下，得使組織克服「彼得原理」的困境，找出彼得處方。

林宣亞（行政院主計總處人事處科員）

## 壹、前言

「墨菲定律」、「帕金森定律」以及「彼得原理」被譽為近代西方管理學的三大定律，分別指出組織中不同的病態現象，其中由管理學家勞倫斯·彼得（Laurence J. Peter）於 1969 年出版的《彼得原理》（The Peter Principle）一書，

深入剖析了橫亙古今的人類痼疾—不稱職現象，此後「彼得原理」成為不朽的專有名詞，並在世界上廣為流傳（朱宏、田華敏合譯，1992）。

為了協助「彼得原理」的受害者，Peter 在其另一本著作《彼得處方》（The Peter Prescription）中提出了 66 個避免「彼得原理」發生的處方，

諸如「處方 1：恢復自身的活力」、「處方 2：每天度一次假」、「處方 3：擺脫過去的陰影」、「處方 4：戰勝自己」、「處方 5：獎勵自己的成功」…等等，大多著重於個人層面的心理調適與態度建立，惟個人維護自己的稱職狀態固然重要，亦應為每個人的日常功課，然組織如能主動地建立一套制

度，亦不失為更積極避免組織內部人員產生「彼得原理」的方法，爰本文試以組織人力觀點出發，探討組織克服「彼得原理」的處方。

## 貳、帶有黑色幽默的彼得原理以及自我內省的彼得處方

### 一、彼得原理

Peter 提出的「彼得原理」指出，在一個科層組織中，每位雇員都趨向於晉升到他的不稱職級（朱宏、田華敏合譯，1992）。Peter 認為當人在某一個職位取得一定的成就之後，就會趨向於晉升到更高一級的職位，如果繼續勝任，則將進一步被晉升，被晉升者在新職位上解決事情使用的方法，往往是他們先前在低一層次職位上使用及學習的經驗，於是顯然地，這在更高層次的職位並不適用，因此表示該員已晉升到自己不能勝任的職位，而若未能解決此一困境，最後組

織內的職位都將由不能勝任其職的人所占據，於是組織內部的效率越來越低落，組織生命終將停滯甚或衰退。

「彼得原理」是 Peter 透過對成千上百個失敗案例分析歸納而得，其推論出的結論參酌學者游玉梅（1990）之解釋得總結為二：1. 在階層組織裡，每個職位遲早都會被無法勝任該職位的員工所占據；2. 組織的工作任務，多半是由尚未晉升到自己無法勝任職位的員工所完成的。是以，依據 Peter 推論，科層組織的職務最終都有被無法勝任的員工占據的傾向，因此科層組織內部應建立科學、合理的人員選聘、考核及培育機制，客觀評價每位員工的工作能力和發展潛能，應用科層組織學原理和運用彼得處方，以避免「彼得原理」發生。

### 二、彼得處方

《彼得原理》問世之後，Peter 旋即復出版《彼得處方》

一書，以協助工作者解決「彼得原理」的問題。該書宗旨在於使人們認知到需要透過身體力行或發揮潛能，以避免不稱職的陷阱，達到生活的各個方面都能夠幸福美滿。簡而言之，Peter 提出「彼得處方」的目標即為追求更美好的生活，他認為真正的成功是前進，是創造更美好的生活，而不是向上爬到一個完全不稱職級（朱宏、彭炎合譯，1992）。

在科層組織中，對員工來說，最大的風險不在於缺乏向上晉升的動機與能力，而是缺乏了解自己是否能勝任該陞任職位的智慧，然應如何透過內省來覺察自我，於《彼得處方》一書內都有提出相關做法；而對於組織來說，將合適的人員安排在其能力所及的職位上，培育員工具備其所任職務之核心能力並發展其晉升較高職務之核心能力，使之適才適所，向為組織人力發展之重要課題，爰本文即試以組織人力觀點，並以行政院主計總處（以

# 論述》管理 · 資訊

下簡稱主計總處) 辦理之「幹部培育班」為例，探討組織克服「彼得原理」的處方。

## 參、中高階主計人才的搖籃：幹部培育班

在主計系統裡，各級主辦(管)人員乃是關鍵人力，擔負規劃、管理及帶領所屬同仁有效推動主計業務之責，因此如何有效培育優秀主計人員，使其能夠勝任主辦(管)的職務，避免組織產生「彼得原理」

之困境，主計總處責無旁貸。

為使訓練契合組織需求及個人發展，主計總處規劃之主計人員培育模式係針對職務層級及業務特性，依所需職能薦送參加各類訓練班別，使主計人員在不同的職涯階段，隨著不同的工作歷練具備需要的核心能力，循序漸進接受不同層次的訓練(圖1)，落實分級階梯式訓練，孕育主計人才(黃宇亭，2019)。

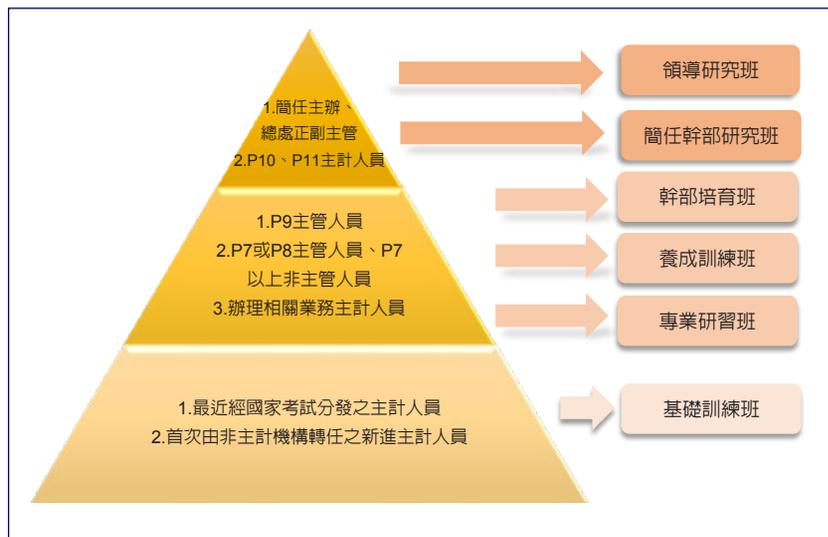
其中專責培育中高階主計人才的「幹部培育班」，係主

計總處為期落實訓用合一，於歷經「主計人員訓練班」及「主計人員幹部訓練班」之辦訓經驗後，101年正式開辦之班別，該班結業成績優異之學員將由主計總處列管追蹤其職務調整情形，開辦8年以來，結訓人數總計256人，其中成績優異且納入列管者計114人，經統計至109年6月30日止，已有95位學員完成陞遷，陞遷比率高達83.33%，可謂成果豐碩。茲就該班之遴選對象、課程設計、訓練評核以及學員完訓後之陞遷情形，進一步說明如下：

### 一、遴選對象

為培訓優秀主計人才，由主計總處每年函請各一級主計機構遴薦所屬人員參加幹部培育班之訓練，各一級主計機構自符合受訓學員資格之人員中，就服務情形、專長才能、發展潛力及領導統御等能力作初步評鑑，並將薦訓名單送主計總處召開學員遴選會議；另因薦任幹部與簡任幹部之經驗

圖 1 主計人力培育體系概況



說明：P7 代表薦任第 7 職等、P8 代表薦任第 8 職等、P9 代表薦任第 9 職等、P10 代表簡任第 10 職等、P11 代表簡任第 11 職等，以下同。  
資料來源：改編自黃宇亭(2019)。

從「幹部培育班」訓用合一制度與發展性訓練探討「彼得原理」的處方

及歷練有所落差，爰為強化幹部培育班之辦理效益，自 103 年起採分年分班訓練方式，以提升學習效果（表 1）。

## 二、課程設計

歷年訓練課程之內容均

視政策及環境變遷而有些微變化，惟不變的是，歷年課程皆緊扣主計專業核心能力，以主計專業核心能力為基礎，再配合當年度的訓練目標及對象調整其他課程內容，筆者將其課程區分為主計專業知能、管理

及領導能力、共通知能與個案研究、專題報告及寫作等四大面向，而課程進行方式除由講師講授之外，併採個案研討及分組討論，透過學員彼此間的經驗交流、腦力激盪以及講師的引導，達成問題解決與觀念建立。

表 1 歷年幹部培育班訓練目標及對象

年度	目標	對象
101	培育未來晉升 P9 主管及簡任人員所需管理及領導統御知能。	(一) 實授 P9 主管及非主管人員。 (二) 中央及 5 都以外之各縣市政府主計處(室)及所屬一級主計機構 P8 主管人員。
102		
103	培育未來晉升 P9 主管所需管理及領導統御知能。	(一) 實授 P9 非主管人員。 (二) 中央及 5 都以外之各縣市政府主計處(室)及所屬一級主計機構 P8 主管人員。
104	培育未來晉升簡任人員所需管理及領導統御知能。	實授 P9 主管人員。
105	培育未來晉升 P9 主管所需管理及領導統御知能。	(一) 實授 P9 非主管人員。 (二) 中央及 5 都以外之各縣市政府主計處(室)及所屬一級主計機構 P8 主管人員 <sup>註</sup> 。
106		
107		
108	培育簡任人員所需管理及領導統御知能。	(一) 各主計機構所屬合格實授 P10 未曾參訓者優先調訓。 (二) 各主計機構所屬合格實授 P9 主管人員，其中經晉升簡任官等訓練合格，取得升任 P10 任用資格者尤佳。
109	培育 P9 主管人員所需管理及領導統御知能。	(一) 各主計機構及所屬 108 年度初任 P9 主管人員。 (二) 中央各部會及地方一級主計機構推薦之 P9 非主管人員。

註：自 106 年起配合地方制度法修正，訓練對象「中央及 5 都以外」調整為「中央及 6 都以外」。  
資料來源：作者自行整理。

## 三、訓練評核

隨著公務人員面對的環境日趨複雜，所需的專業核心能力與知識基礎必須配合提升與更新，為更有效衡鑑受訓者的學習狀況，幹部培育班採取多元的訓練評鑑方法，茲說明如下：

- (一) 課堂講座評核：為測度受訓學員學習態度及課程參與度，由課程講師視學員於課堂表現情形評分。
- (二) 輔導成績評核：為考核受訓學員於受訓期間之團體生活管理及活動表現，包含差勤狀況、責任感、團隊精神、關懷

# 論述》管理 · 資訊

待人、參與各項活動表現等，由輔導員評分。

(三) 專題寫作評核：為衡量受訓學員之主計專業知能，每位學員須完成 1 篇專題寫作（3000 字以內），題目範圍由主計總處先行擬訂後，交由學員自選寫作，成績由各組指導老師評分。

(四) 面談評核：為衡量受訓學員之整體表現與發展潛能，將請學員進行

「自我行銷」與「即時答詢」，以測驗學員機智、反應、表達能力與解決事情的方法等，本項將由多位面試官評分，並由主計長主持。

## 四、學員完訓後之陞遷情形

自 101 年起至 108 年止，完訓人數總計 256 人，其中成績優異且納入列管者（另有歷練或任用規定之主計總處學員、軍職學員以及簡任人員補

訓者，不納入列管）計 114 人，經統計至 109 年 6 月 30 日止，於 1 年內陞遷者計 54 人，1 至 2 年內陞遷者計 28 人，2 至 3 年內陞遷者計 6 人，3 至 4 年內陞遷者計 6 人，4 至 5 年內陞遷者計 1 人（表 2），總計已有 95 位學員完成陞遷，陞遷比率高達 83.33%。

## 肆、幹部培育班實踐彼得處方

因一項專業技能而升官，是許多組織裡常見的陞遷邏輯，在陞遷之時，新任主管的「彼得原理」確實存在，如何透過有效方法協助新任主管度過困難，是組織中的重要課題。

「幹部培育班」係主計總處為培育主計中高階人才所開辦，經分析該班之設計內涵及執行成果，可發現組織落實「訓用合一制度」及踐行「發展性訓練」之概念，不啻亦為組織解決「彼得原理」的彼得處方，說明如下：

表 2 歷年幹部培育班結訓學員陞遷列管情形

年度	學員總數 (A=B+C+D)	績優列管學員數 (B)	績優列管學員解除列管時間						績優非列管學員數 (C)	其餘學員數 (D)
			1年內	1-2年	2-3年	3-4年	4-5年	尚未陞遷		
101	30	12	7	2	0	2	1	0	8	10
102	31	13	7	3	2	1	0	0	7	11
103	31	14	6	6	2	0	0	0	6	11
104	30	12	8	2	1	1	0	0	3	15
105	31	16	7	5	1	2	0	1	4	11
106	30	16	6	8	0	0	0	2	4	10
107	29	17	9	2	0	0	0	6	3	9
108	44	14	4	0	0	0	0	10	4	26
小計	256	114	54	28	6	6	1	19	39	103

資料來源：作者自行整理。

## 一、落實訓用合一制度

現行公務人力培育與陞遷制度偏重全國性適用的一致規範，忽略各機關實際面臨環境及業務特性的差異需求（張簡采玥，2014），導致公部門最常產生人力培育與實際用人需求脫節的情況，主計人員「幹部培育班」係針對內部具發展潛能之主計人員予以有計畫的培養，並作為核派適任職務與工作之依據，將人力培育與人力甄拔有效連結，落實訓用合一制度，其具體做法如下：

（一）陞任評分考核之訓練評分以 2 倍計算

於「行政院主計總處及所屬主計機構公務人員陞任評分標準表」內明定，參加主計總處 101 年度起舉辦之幹部培育班者，其訓練評分以 2 倍計算，以強化培育與陞遷之連結。

（二）建構幹部培育班與陞遷密切結合機制

由主計總處列管追蹤幹部培育班成績優異學員之陞遷情

形，遇有薦任第 9 職等以上職缺，將通知尚未異動學員報名甄審；其完訓成績為優等者，於 3 年內協助完成職務調整，完訓成績為甲等且名次為前 20 名（104 年簡任幹部培育班為前 15 名、108 年簡任幹部培育班為前 18 名）者，於 5 年內協助完成職務調整。其餘完訓學員由薦送之一級主計機構妥適處理其陞遷機會。

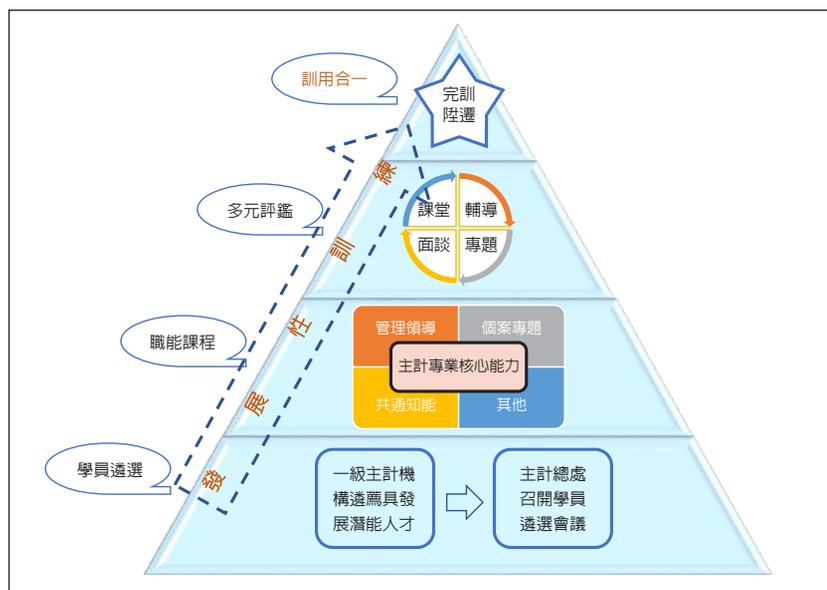
## 二、踐行發展性訓練

發展性訓練係針對未來組

織及個人需求的策略性活動，以利公務人員在陞遷過程中，預為下一階段職務作準備（蔡璧煌，2015），該訓練係以「職能」為基礎，並結合政府施政、組織目標與個人職涯發展需求，據以設計培訓課程、擇定教學方式及規劃評量成效，使訓練需求、規劃、執行與評估環環相扣且緊密結合。

主計總處已就主計人員之職務層級及業務特性，針對主計人力培育建構出系統性的培育模式，並於 104 年修訂「行

圖 2 幹部培育班設計概念



資料來源：作者自行繪製。



政院主計總處及所屬主計機構人員專業核心能力辭典」，主計人員所需具備的專業核心能力加以具體化。幹部培育班自遴選學員之始，一級主計機構即應就服務情形、專長才能、發展潛力及領導統御等能力作為遴選參訓學員之參據，並非僅係因專業能力而排入儲備幹部行列，而幹部培育班之課程亦導入以主計專業核心能力為基礎的訓練設計，並依「幹部培育班」之訓練目標及對象，於課程中納入管理及領導課程，增強其管理核心能力、環境洞察、績效管理、談判及衝突解決及危機管理等能力，最終輔以個案研究、專題報告及寫作、課堂表現、面談評核等多元評量方式，評鑑學員之表現，充分展現以人力培育為核心思考、結合職能學習地圖、配合發展階段且具備系統格局的培育設計概念（上頁圖2）。

## 伍、結語

You will see that in every

hierarchy the cream rises until it sours (Laurence J. Peter & Raymond Hull, 1969)。帶有黑色幽默的「彼得原理」雖然並非嚴謹科學論證下而產生的定律，但卻很寫實地解釋了層級組織中的病象。

本文藉由檢視「幹部培育班」落實「訓用合一制度」及踐行「發展性訓練」之概念，在人員尚未晉升到更高層次的職位之前，預先重點培訓與發展，得以優化關鍵人力之專業涵養及領導統御的能力，培育優秀且具發展潛力之幹部人才（未來的主管、接班人），奠定中高階幹部戰力之基礎，解決陞任者可能無法勝任該項職務的結果，最終並透過多元的評鑑方式，評核受訓學員之整體表現與發展潛能，將成績作為核派適任職務之依據，建構出培訓與陞遷密切結合之機制，此即有效防止組織產生「彼得原理」的彼得處方，爰如以組織人力觀點來看，何謂彼得處方？筆者認為落實「訓用合

一制度」以及踐行「發展性訓練」，即為解決「彼得原理」的彼得處方。

## 參考文獻

1. 朱宏、田華敏合譯（1992），彼得原理—升官病，台北：生智。
2. 朱宏、彭炎合譯（1992），彼得處方—升官術，台北：生智。
3. 游玉梅（1990），淺談彼得原理（Peter Principle），人事月刊，10卷2期，11-12頁。
4. 黃宇亭（2019），從組織流動理論談主計人力培育，主計月刊，764期，96-103頁。
5. 蔡璧煌（2015），文官培訓哲學的新思考—發展性訓練理念與實踐，文官培訓學刊，1期，35-55頁。
6. 張簡采玥（2014），政府公務人力培育與甄拔制度成功結合關鍵因素研究：以地方基層主管為例，國立中山大學政治學研究所碩士學位論文。
7. Laurence J. Peter & Raymond Hull（1969）。The Peter principle（13th Ed.）。New York: Bantam Books. ❖